

SUOSITUKSIA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEN ALUEELLISTEN VERKOSTOJEN RAKENTEISTA

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

Tekijät

TyhyverkostoX – Työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen –hanke

Jaana Lerssi-Uskelin, Työterveyslaitos

Tuula Törhönen, Työterveyslaitos

Timo Järvensivu, nommoC seugolaiD osk

Hyvän työelämän ääni –hanke

Sari Niemi, Lahden ammattikorkeakoulu

Työelämä 2020 Hämeen alueverkosto

Riikka Järvinen, Hämeen ELY-keskus

ISBN 978-952-261-737-8 (pdf)

ISBN 978-952-261-738-5 (nid)

Erweko

Vantaa 2017

Saatesanat

Nämä suositukset on tehty käytännössä havaittuun tarpeeseen. Kuuntelimme työelämän kehittäjien kokemuksia kehittämistyön konkreettisista haasteista. Keskeiseksi teemaksi nousi pirstaleisen kehittämistyön nivominen yhteen. Työelämän kehittyminen on murroksessa ja samaan aikaan maakuntauudistus haastaa alueelliset toimijat uudenlaiseen yhteistyöhön. Verkostojen välillä tarvitaan parempaa koordinoitua. Nyt laaditut suositukset pyrkivät kuvaamaan keskeiset keinot verkostoyhteistyön tehostamiseksi.

Suositukset kehitettiin yhteistyössä laajan toimijajoukon kanssa. Kolmen hankkeen yhteistyönä osallistimme myös kolmen maakunta-alueen (Häme, Etelä-Savo, Etelä-Karjala) toimijoita kokeuksineen yhteen pohtimaan tarvittavia rakenteita ja toimintatapoja. Mukana oli myös sosiaali- ja terveysministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön edustajia. Haimme prosessin eri vaiheissa palautetta mahdollisimman laajalta joukolta. Tuloksena on monipuolisia suosituksia verkostoyhteistyön rakenteiksi ja toimintatavoiksi.

Nämä suositukset ovat alku verkostoyhteistyön kehittämiselle. Käytännön toimeenpanovaiheessa suositukset jalostuvat, kun uudet toimijat tulevat mukaan, näkökulmat tulevat haastetuksi, ja saamme uusia kokemuksia suositusten käytännöllisestä toteutuksesta. Työ jatkuu – tule mukaan verkostoyhteistyöhön ja rakennetaan parempaa yhteistyötä avoimesti yhdessä!

Kiitämme lämpimästi kaikkia työskentelyyn osallistuneita!

Tekijät

Sisällysluettelo

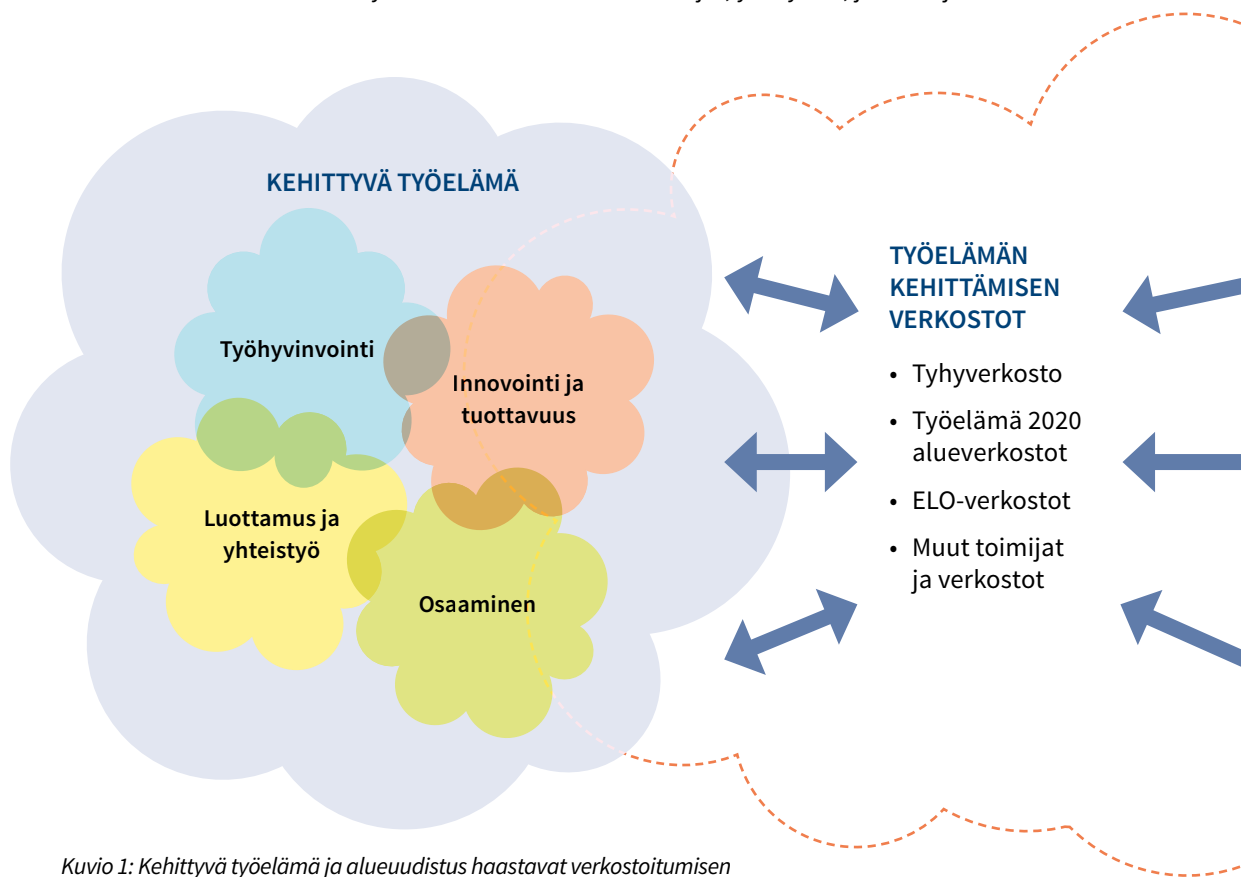
Johdanto: Työelämän kehittäminen edellyttää verkostoitumista	1
Suosituksia työelämän kehittämisen alueellisten verkostojen rakenteista ja toimintatavoista	3
1 Suositusten tausta	6
1.1 Viitekehys verkostojen rakenteen tarkasteluun	7
1.2 Suositusten valmisteluprosessi	8
1.3 Tarve verkostokokonaisuudelle – verkostotyön kohde	9
1.4 Toimijatasot	10
1.4.1 Kansainvälinen yhteistyö	10
1.4.2 Valtion rooli ja ohjaus	10
1.4.3 Maakunnan rooli	10
1.4.4 Kunnan rooli	11
1.4.5 Verkostokokonaisuudessa mukana olevat toimijat ja toimijoiden roolit	11
1.5 Verkostotyön edellytykset	12
1.6 Verkostokokonaisuuden toimivuuden mahdollistaminen	13
1.6.1 Osallistaminen ja joukkoistaminen sekä tapahtumat ja tilaisuudet	13
1.6.2 Päätöksenteko	14
1.6.3 Viestintä ja tiedonkulku	14
1.6.4 Koordinointi	15
1.6.5 Seuranta ja arviointi	16
1.6.6 Resurssit	16
2 Valmisteluprosessin työryhmä ja ohjausryhmä	17

Johdanto: Työelämän kehittäminen edellyttää verkostoitumista

Työelämä muodostaa moninaisen kokonaisuuden, jonka menestyksekkäs kehittäminen vaatii hyvää verkostotyötä. Nyt esiteltävät suositukset on tarkoitettu tukemaan työelämän kehittämisessä mukana olevien verkostojen toimintaa ja yhteistyötä, verkostojen parempaa hyödynnettävyyttä sekä niiden pysyvemmän rakenteen kehittämistä. Maakunta- ja sote-valmistelutyössä sekä työelämän kehittämisessä mukana olevat voivat hyödyntää suosituksia. Tätä kehittämisen moninaisuutta kuvataan kuviossa 1.

Suosituksia on tehty kolmen työelämän kehittämishankkeen (TyhyverkostoX – työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen, Hyvän työelämän ääni ja Työelämä 2020) yhteistyönä. Suositusten laadintaan on osallistunut laaja joukko asiantuntijoita ja kohderyhmän toimijoita. Suositukset toimivat perustana alueellisesti sovittaville ja kehitettävillä tarkemmille verkostojen toimintatavoille.

Työelämän kehittämisen kokonaisuus muodostuu useista toisiaan täydentävistä näkökulmista, kuten työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja työterveydestä, osaamisesta ja kyvykkyyksistä sekä työelämän tuottavuudesta, kilpailukyvystä ja laadun ymmärryksestä ja kehittämisestä. Mukana kokonaisuudessa ovat työelämän monenlaiset kehittäjät, yksityisen, julkisen ja kolmannen



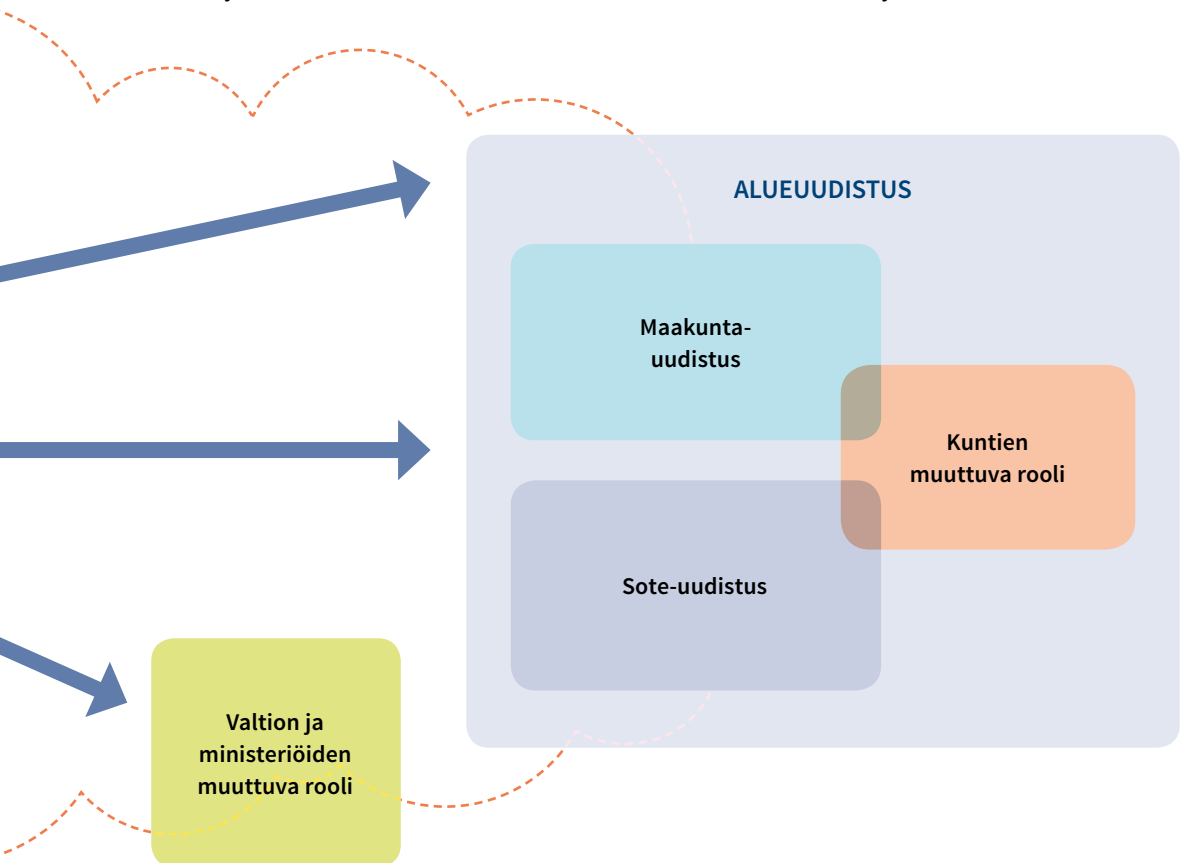
Kuvio 1: Kehittyvä työelämä ja alueuudistus haastavat verkostoitumisen

sektorin työpaikat ja niiden toimijat, yrittäjät ja itsensä työllistäjät sekä työhyvinvoinnin, työterveyden ja työturvallisuuden palveluntarjoajat.

Työn tekemisen ja kehittämisen kenttä on muutoksessa. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun kaikki toimijat voivat osallistua työelämän kehittämiseen omien tarpeittensa mukaisesti avoimesti, joustavasti ja yhteistyössä. Työpaikan menestymiseen ja työelämän kehittymiseen tarvitaan terveyttä ja työhyvinvointia, osaamista, luottamusta ja yhteistyötä sekä innovatiivisuutta. Tarvitaan työhyvinvointia ja työn tuottavuutta - nämä tukevat toisiaan ja luovat kilpailukykyä. (Työelämästrategia 2020). Työelämän kehittäminen luo työantajille mahdollisuuksia menestyvään liiketoimintaan ja työntekijöille työhyvinvointia. Työelämän kehittäminen verkostoyhteistyönä tarjoaa maakunnissa mahdollisuuden toteuttaa erilaisia tapoja tukea yrityksiä, työpaikkoja ja työntekijöitä.

Työelämän laajan kokonaisuuden kehittäminen vaatii joustavuuteen ja avoimuuteen sekä keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa verkostoitumista ja verkostojen välistä yhteistyötä. Verkostoyhteistyö mahdollistaa eri toimijoilla hajallaan olevan tiedon ja osaamisen kokoamisen ja niiden yhteisen paremman hyödyntämisen.

Kehittämistyö verkostoissa on uudenlainen tapa toimia. Se voi antaa parhaimmillaan myös maakunta- ja sote-uudistukselle välineitä osallistamiseen sekä rohkeaa ja uudistavaa toimintaan.



Suosituksia työelämän kehittämisen alueellisten verkostojen rakenteista ja toimintatavoista

1. Työelämän kehittämiseen tarvitaan laaja toimijoiden ja verkostojen kokonaisuus, joka vastaa toimijoiden ja loppuasiakkaiden tarpeisiin

Verkostojen kokonaisuus tulee koostua laajasti työelämäteemasta sisältäen työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työterveyden, työelämän laadun, työpaikkojen kilpailukyvyn ja tuottavuuden sekä työelämään liittyvän osaamisen. Verkostotyöllä pyritään kehittämään ratkaisuja työntekijöiden ja työpaikkojen sekä työelämän monenlaisten kehittäjien ja palveluntarjoajien tarpeista lähtien. Kehittämistyössä huomioidaan tarpeet niin yksilö-, yhteisö-, työpaikka- kuin kunta- ja maakuntatasollakin. Kyse ei ole vain yhden tietyn verkoston kehittämisestä, vaan monien erilaisten ja eri kohderyhmiä palvelevien verkostojen muodostaman yhteisen kokonaisuuden kehittämisestä. Kehittämisessä on huomioitava eri hallinnonalojen yhteistyö valtakunnallisesti (STM, TEM, OKM, muut) ja alueellisesti (maakunnallisen ja kunnallisen kehittämistyön kaikki strategiset osa-alueet, kuten sote-palvelut, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, aluekehitys- ja kasvupalvelut sekä osaamisen kehittäminen ja koulutus). Kokonaisuudessa yhdistetään voimia ja vältetään päällekkäisyyttä.

2. Verkostokokonaisuus on kaikille toimijoille ja verkostoille avoin

Mukana voivat olla mm. työelämän kehittäjät, palveluiden tuottajat ja hankkijat, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot, kunnat ja niiden hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen koordinaattorit, työnantajia ja työntekijöitä edustavat järjestöt sekä erityisesti erilaiset työpaikat ja eri tilanteissa olevat työntekijät. Toimijat ja verkostot ovat vapaita muodostamaan oman roolinsa, vastuunsa ja toimintatapansa osana kokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottamiseksi ylläpidetään verkostokarttaa.

3. Verkostokokonaisuuden kehittämisessä keskeinen rooli on maakunnalla - yhteistyössä valtion ja kuntien kanssa

Maakunnan odotetaan alueensa keskeisenä kehittäjänä mahdollistavan työelämän jatkuvan, osallistavan ja verkostomaisen kehitystyön. Kehittämistyö rakentuu jo olemassa olevien työelämän kehittämisverkostojen perustalle. Maakunta mahdollistaa sen, että kaikki toimijat voivat omalta osaltaan olla mukana ja ottaa oman vastuunsa verkostokokonaisuuden kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Vaikka maakunnilla on keskeinen rooli, yhteistyö kuntien ja valtion kanssa on tärkeää ja sitä tarvitaan. Myös kuntien tulisi osallistua alueensa työelämän kehittämiseen esimerkiksi osana terveydenedistämisen- ja hyvinvointitoimintaansa. Valtion tehtävänä on taas yhteen sovittaa sekä kansallinen että kansainvälinen yhteistyö.

4. Verkostokokonaisuutta rakennetaan verkostotyön edellytyksiä noudattaen

Hyvin toimivan verkostotyön edellytyksiä ovat luottamus, avoimuus, sitoutuminen, yhteiset tavoitteet ja joustavuus. Verkostotyössä edetään tehokkaasti koordinoiden, mutta samalla riittävän joustavin ja avoimin askelin, jotta verkostotyön edellytykset ehtivät toteutua ja juurtua.

5. Toimijoiden osallisuus mahdollistetaan ja toimintaa joukkoistetaan

Eri toimijoiden osallistumista, tiedon saantia ja yhteistyötä voidaan kehittää yhteisillä tilaisuuksilla, digitalisaatiolla ja muilla viestinnän keinoilla. Osallisuus ja joukkoistaminen tulee ulottaa

paitsi työelämän kehittäjiin myös eri tilanteissa oleviin työikäisiin, uudistuviin työyhteisöihin, erilaisiin työpaikkoihin, yksityisen ja julkisen sekä kolmannen sektorin toimijoihin.

6. Päätöksenteko verkostokokonaisuudessa on avointa ja osallistavaa

Päätöksenteko verkostoissa perustuu parhaimmillaan avoimuuteen ja osallistavaan toimintatapaan. On pyrittävä varmistamaan, että päätöksenteko pohjautuu tutkittuun tietoon ja hyviin käytäntöihin. Päätöksentekoa voidaan tukea esimerkiksi maakunnan, kuntien ja verkostojen yhdessä valitsemalla asiantuntijaryhmällä. Verkostokokonaisuuden kehittämistä koskevassa päätöksenteossa varmistetaan yhteydet valtionhallinnossa, maakunnissa ja kunnissa tapahtuvaan päätöksentekoon.

7. Maakunta tukee verkostokokonaisuuden viestintää ja osallistuu verkostoissa tapahtuvaan viestintään

Maakunnan olemassa olevat viestintäalustat mahdollistavat hyvän, verkostomaisen työelämän kehittämiseen liittyvän viestinnän. Viestinnässä otetaan huomioon eri verkostojen ja kohderyhmien näkökulmat ja tarpeet sekä alueellisesti (maakunta ja kunnat sekä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijat) että valtakunnallisesti.

8. Maakunta mahdollistaa verkostokokonaisuuden koordinoinnin

Verkostokokonaisuuden toimivuuden varmistamiseksi tarvitaan maakunnallinen koordinointiryhmä ja sen toimintaa ohjaava koordinaattori. He huolehtivat siitä, että verkostojen muodostamassa kokonaisuudessa työelämän kaikkien eri toimijoiden (ml. työpaikkojen ja työntekijöiden, palveluntarjoajien sekä kehittäjien) tarpeet ja eri näkökulmat tulevat huomioiduksi sekä yhteydet maakuntien välillä ja kansallisesti toimivat. Koordinaatioryhmä varmistaa työelämän kehittämisen yhteydet muuhun maakunnan toimintaan. Koordinointiryhmällä on hyvä olla puheenjohtaja, joka edustaa työpaikkojen intressiä sekä koordinaattori, joka huolehtii itse koordinaattoriryhmän toiminnasta. Koordinoinnilla tuetaan verkostojen kokonaiskuvaa, yhteistä tulevaisuuden ennakointia, olemassa olevien ja tulevien trendien huomioimista, markkinatietoisuutta, keskinäistä viestintää, verkostotyön edellytysten vahvistamista sekä toimijoiden osallisuuden vahvistamista. Verkostojen alueellisen rakenteen koordinointi, yhteistyö sekä viestintä onnistuvat parhaiten, kun ne ovat osa maakuntien perustoimintaa eivätkä perustu hanketoimintaan tai talkootyöhön.

9. Verkostokokonaisuuden vaikuttavuutta ja kehittymistä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti

Seurantaa ja arviointia tehdään alueellisesti maakunnan koordinoimana, pyrkien jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen oppimiseen. Lisäksi arviointia tehdään valtakunnallisesti eri hallinnonalojen yhteisesti koordinoimana valtakunnallisen kehityksen seuraamiseksi sekä alueiden välisen vertaisoppimisen mahdollistamiseksi. Valtakunnallista arviointia tehdään valtionhallinnon ja maakuntien yhteistyönä.

10. Verkostotyön jatkuvuus tarvitsee eri tasoilla rajoja ylittävää yhteistyötä

Verkostot toimivat osana isompaa valtakunnallista ja kansainvälistä verkostokokonaisuutta, jota koordinoidaan ja kehitetään valtion ja maakuntien yhteistyönä. Kokonaisuuden hahmotamisessa ja verkostojen rakenteen kehittämisessä on jatkossa tärkeää selkiyttää ja rakentaa rajoja ylittävää yhteistyötä maakuntien, maakuntien alueella olevien kuntien sekä muiden toimijoiden välillä.

1 Suositusten tausta

Hyvinvoivan työelämän ja kilpailukykyisten työpaikkojen edellytyksenä on hyvinvoivat ja työkykyiset ihmiset ja (työ)yhteisöt. Maakunta- ja sote-uudistuksessa ei tällä hetkellä ole otettu huomioon riittävästi työikäisten hyvinvointia kokonaisuutena. Työelämä on moninainen kokonaisuus, jonka kehittäminen vaatii hyvää yhteistyötä ja parhaimmillaan tämä yhteistyö toteutuu keskinäiseen luottamukseen, sitoutumiseen ja avoimeen tiedonvaihtoon perustuvissa verkostoissa. Kehittämistyö verkostoissa on uudenlainen tapa toimia, joka antaa parhaimmillaan myös maakunta- ja sote-uudistukselle välineitä osallistamiseen sekä rohkeaan ja uudistavaan toimintaan. Verkostot ovat innovaatioiden, uuden luomisen ja joustavien ratkaisujen paikkoja.

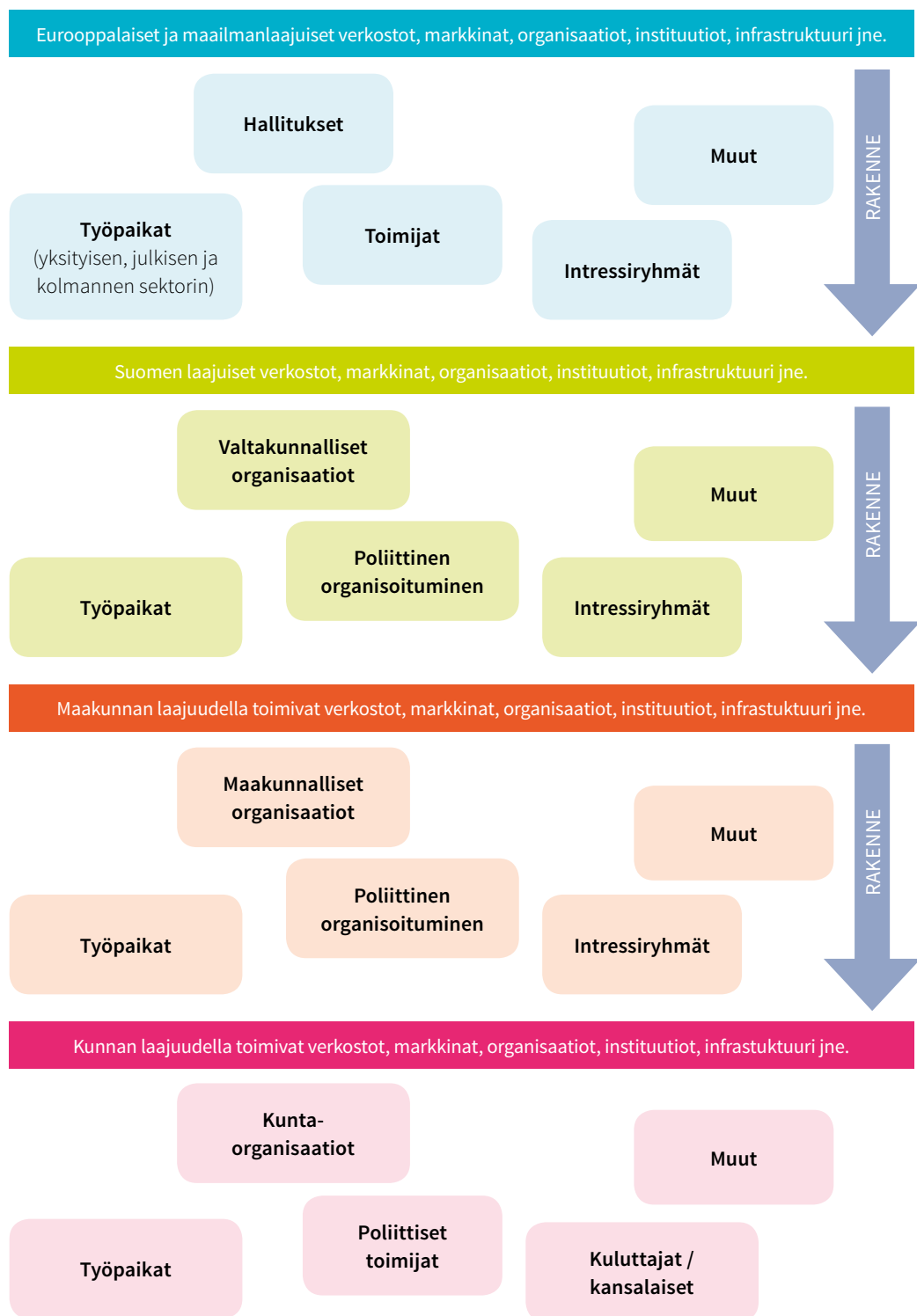
Työelämän kehittämisverkostoja Suomessa on useita. Valtakunnallisesti ja alueellisesti toimivista verkostoista esimerkkejä ovat mm. Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostot, elinikäisen ohjauksen alueelliset verkostot (ns. ELO-verkostot) ja Työterveyslaitoksen koordinoimat alueelliset Työpaikkojen työhyvinvointiverkostot. Verkostot ovat työpaikkojen ja kehittäjien kohtaamispaikkoja, yhteisiä kehittämisfoorumeita, joissa vaihtuvat tieto ja kokemukset työelämän laadun ja tuottavuuden sekä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden parantamisesta. Ne verkottavat myös yritysten palveluntarjoajia ja välittäjiä. Näiden verkostojen toimintaa ja yhteistyötä ollaan vauhdittamassa käynnissä olevilla ESR-hankkeilla¹.

Verkostojen muodostamaan kokonaisuuteen, sen toimivuuteen ja verkostojen väliseen yhteistyöhön ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Tulevaisuutta sekä maakunta- ja sote-uudistusta ajatellen verkostoissa tehtävän käytännön yhteistyön lisäksi tuleekin tarkastella alueellista verkostojen toimintarakennetta, jotta verkostoyhteistyötä ja verkostojen hyödyntämistä voitaisiin jatkaa entistä tehokkaammin tulevaisuudessa.

Alueellisen työelämän kehittämisverkostojen rakenteen tulevaisuustarkastelu vuoteen 2019 aloitettiin Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston ja Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostojen kehittämis työnä vuoden 2016 alussa. Kehittämistyötä haluttiin tehdä yhdessä alueellisten verkostojen ja toimijoiden kanssa. Mukaan valikoitui Hämeen, Kaakkois-Suomen ja Etelä-Savon alueet. Kehittämistyön tavoitteena on suosituksen laatiminen maakunnallisesta verkostorakenteesta työelämän verkostomaisen kehittämisen jatkuvuuden varmistamiseksi.

Suositus on tarkoitettu erityisesti maakunta- ja sote-uudistusten valmistelussa mukana oleville tahoille. Maakunta- ja sote-uudistukset tuonevat muutospaineita myös työelämän kehittämisverkostojen toimintaan. Suosituksessa pyritään kuvaamaan sitä, minkälainen verkostotyön kokonaisrakenne jatkossa tarvitaan. Suosituksen laadinta on samalla ollut verkostotoiminnassa mukana olleille tilaisuus ajatella toiminnan kehittämistä ja keskustella aiheesta monitoimijaisissa tilaisuuksissa.

¹ Hyvän työelämän ääni -hanke ja TyhyverkostoX – työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen -hanke



Kuva 1: Rakenteiden ja organisoitumisen (ml. verkostoitumisen) eri tasot

1.1 VIITEKEHYS VERKOSTOJEN RAKENTEEN TARKASTELUUN

Tässä suosituksessa tarkastellaan verkostojen rakenteita. Verkostoilla tarkoitetaan sellaisia keskinäisen yhteistyön toimintatapoja, joiden jatkuvuus ja toimivuus perustuvat toimijoiden väliseen luottamukseen, sitoutumiseen ja avoimuuteen. Verkostotyö on verkostoissa tapahtuvaa yhteistä toimintaa, jota toimijat toteuttavat ja pystyvät toteuttamaan keskenään vapaasti omasta tahdostaan. Rakenteilla tarkoitetaan puolestaan kaikkia sellaisia verkostoihin ja verkostotyöhön vaikuttavia tekijöitä, jotka edistävät verkoston toimintamahdollisuuksia tai rajoittavat verkoston toimintavapautta ja joihin verkostoilla itsellään ei ole suoraa vaikutusvaltaa.

Verkostojen toimintaan ja rakenteisiin vaikuttavat esimerkiksi säädökset, sopimukset, infrastruktuuri, instituutiot sekä organisaatiot sekä organisoitumisen tavat (kuten hierarkiat, markkinat ja alueelliset tai valtakunnalliset muut verkostot). Verkostot eivät pysty itse muuttamaan näitä toimintaansa vaikuttavia tekijöitä helposti tai nopeasti. Sekä rakenteita että verkostoja esiintyy eri tasoilla, kuten yksilötasolla, organisaatioiden tasolla, kunta-alueella, maakunta-alueella, Suomen laajuisesti sekä Euroopan ja maailman laajuisesti (Kuva 1).



Kuva 2: Valmisteluprosessi

1.2 SUOSITUSTEN VALMISTELUPROSESSI

Valmisteluprosessi (kuva 2) käynnistyi tammikuussa 2016, jolloin esiteltiin Työelämä 2020 -hankkeen valmisteluryhmälle alustava suunnitelma alueellisen verkostorakenteen kehittämisestä yhteistyössä Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston ja Työelämä 2020 -alueverkostojen kanssa. Kehittämistyöstä vastaamaan perustettiin työryhmä sekä kehittämistyötä tukemaan ja seuraamaan ohjausryhmä (ks. luku 5).

Kehittämistyössä mukana olevat alueet valikoituivat niiden erilaisten historia- ja tulevaisuustilanteen perusteella. Eri alueilla on ollut yhden tai useamman verkoston toimintaa ja verkostojen välistä yhteistyötä eripituisia aikoja, joten alueet ovat eri lähtökohdissa. Maakuntauudistuksessa yhteinen Hämeen Ely-keskusalue jakautuu Kanta- ja Päijät- Hämeen maakuntiin ja Kaakkois-Suomi Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson maakuntiin, mutta Etelä-Savon maakunta säilyy.

Alueilla toteutettuihin työpajoihin kutsuttiin mukaan eri verkostojen toimijoita ja vastuuhenkilöitä sekä alueiden maakuntauudistustyössä mukana olevia tahoja. Työpajat toteutettiin samalla osallistavalla tavalla. Työpajojen jälkeen tulokset ja tuotokset koottiin ja analysoitiin. Analysoinnin perusteella muodostettiin suositusluonnos valtakunnallisesta verkostotoiminnan rakenteesta.

Suositusluonnosta on käsitelty ohjausryhmässä useamman kerran. Lisäksi suositukset ovat olleet lausunnolla laajalla asiantuntijaverkostolla mm. Työelämä 2020 -hankkeen valmisteluryhmässä. Ohjausryhmä on käsitellyt kaikki saadut lausunnot ja saatu palaute on mahdollisimman hyvin huomioitu suosituksia laadittaessa.



1.3 TARVE VERKOSTOKOKONAISUUDELLE – VERKOSTOTYÖN KOHDE

Työelämäteeman kehittämiseen tarvitaan laaja verkostokokonaisuus. Tässä valmistelutyössä ei ole tunnistettu yhtä selkeää käsitettä, joka kuvaisi teemaa koko laajuudessaan. Kyse on siis:

- työhyvinvoinnista, työelämän laadusta, tuottavuudesta ja kilpailukyvyistä
- työterveydestä ja työsuojelusta; ennaltaehkäisevästä, mutta myös korjaavasta työelämän kehittämisestä
- strategisesta päätöksenteosta
- käytännöllisestä ja ruohonjuuritason toiminnasta
- työelämän kehittämisestä ja yhteistyöstä yrityksissä ja muilla työpaikoilla
- työn ja muun elämän yhteensovittamisesta
- työikäisistä, mutta myös työelämän siirtymävaiheista (koulutuksesta työelämään, työelämästä eläkkeelle, työntekijästä työnhakijaksi, jne)
- työn uusista ja erilaisista muodoista

Selkeää rajanvetoa ei ole mahdollista eikä myöskään tarpeen tehdä.

Verkostokokonaisuuden toiminnan keskiössä on loppuasiakkaan tai loppukäyttäjän tarpeet ja hyöty. Loppuasiakkaalla tai loppukäyttäjällä tarkoitetaan tässä kaikkia työikäisiä henkilöitä ja heidän erilaisia työpaikkojaan. Loppuasiakkaiden/-käyttäjien tarpeita ja hyötyjä on tärkeä tarkastella paitsi yksilötasolla myös kokonaisuutena. Verkostokokonaisuus on tuloksellista ja loppukäyttäjille hyödyllistä, kun se vastaa heidän tarpeisiinsa ja tuottaa hyötyjä yksilö-, yhteisö- ja yhteiskunnallisella tasolla.

Verkostokokonaisuudessa pyritään kehittämään ratkaisuja paitsi yksittäisten toimijoiden ja verkostojen tarpeista lähtien, myös maakunnallisiin ja yhteiskunnallisiin kokonaistarpeisiin. Kokonaisuus on pyrittävä muodostamaan sellaiseksi, että toimijan ei tarvitse tietää, mistä ratkaisuja pitää hakea: verkostokokonaisuus toimii virtuaalisen ”yhden luukun” periaatteella niin, että toimija löytää itselleen tarpeelliset yhteistyökumppanit verkostosta mahdollisimman joustavasti ja reaaliaikaisesti.

Verkostokokonaisuus on teemaltaan laaja, mikä tekee sen hahmottamisesta ja koordinoinnista haasteellista. Tämä voi olla myös kokonaisuuden vahvuus: verkostotyö pysyy dynaamisena ja kokonaisuus voi mukautua monipuolisesti verkostojen ja toimijoiden tarpeisiin sekä muuttuviin tilanteisiin. Verkoston laaja-alaisuus ei ole ongelma, sillä verkostokokonaisuus voi sisältää monia olemassa olevia verkostoja ja myös uusia, yhdessä muodostettavia verkostoja ja työryhmiä, jotka toimivat esimerkiksi toimialoittain tai teemoittain erilaisten aiheiden ja konkreettisten kehittämiskohteiden ympärillä.

1.4 TOIMIJATASOT

1.4.1 Kansainvälinen yhteistyö

Verkostot toimivat pääasiallisesti maakunnallisina verkostoina, mutta ne voivat olla osa isompaa valtakunnallista ja kansainvälistä (Eurooppa, Pohjoismaat) verkostokokonaisuutta, jota koordinoidaan valtion ja maakuntien yhteistyönä.

1.4.2 Valtion rooli ja ohjaus

Verkostokokonaisuus toimii pääasiallisesti maakunnallisena, kuitenkin ilman tiukkoja maantieteellisiä rajoja – verkostoitumismahdollisuudet rajat ylittäen pidetään avoimena ja vapaana. Maakunnallisesti toimivien verkostojen koordinaattorit ovat valtion tukemana yhteydessä toisiinsa siten, että kokonaisuudesta rakentuu isompi valtakunnallinen ja kansainvälinen verkostokokonaisuus.

Kokonaisuuden hahmottamisessa ja verkostojen rakenteen kehittämisessä on jatkossa tärkeää selkiyttää ainakin seuraavia rajapintoja:

- Maakunta – Valtio
- Maakunta – Sote
- Maakunta – Kunta
- Maakuntien tasolla: Sote – Työelämän, työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin tukeminen
- Kuntien tasolla: Sote – Työelämän, työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin tukeminen
- Työelämän kehittäminen/TEM – Sote eli sosiaali- ja terveystalvet/STM – Työturvallisuuden ja -terveyden sekä työhyvinvoinnin kehittäminen/STM
- Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen näkökulma/Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala – Työelämän, työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin osaaminen osana ammattiin valmistumista ja osana työelämätaitoja

Valtionhallinnossa on varmistuttava siitä, että työelämän kokonaisuutta kehitetään kokonaisvaltaisesti eri hallinnonalojen yhteistyöllä niin, että ainakin STM:n, TEM:n, OKM:n ja SM:n näkökulmat tulevat verkostokokonaisuudessa huomioiduksi. Ministeriöiden välinen koordinaatio on keskeistä, koska koko Suomen aluehallintojärjestelmä muuttuu ja maakuntien rooli tulee olemaan vahvempi. Valmistelutyössä aktiivinen ja osallistava viestintä on keskeistä ja maakunnallisen viestinnän tukemiseen tarvitaan valtakunnallista tukea (esimerkiksi viestintäaineistoja, joita alueilla voidaan hyödyntää viestinnässä).

1.4.3 Maakunnan rooli

Verkostokokonaisuuden kehittämisessä keskeinen rooli on maakunnalla, jonka julkiseen tehtävään kuuluu alueella tapahtuvan vuorovaikutuksen tukeminen ja mahdollistaminen. Alueen työelämän verkostojen koordinointi on osa maakunnan strategiaa ja kytkeytyy esimerkiksi aluekehitys- ja kasvupalvelulaissa määriteltyihin maakunnan tuleviin tehtäviin.

Maakunta vastaa siitä, että sen alueella työelämän verkostojen yhteistyötä koordinoidaan ja että alueen verkostoista ”pidetään huolta”. Maakunta mahdollistaa sen, että kaikki toimijat voivat omalta osaltaan ottaa tarvittavan oman vastuunsa verkostojen kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Maakuntien ei tule ohjata alueen verkostoja tai tehdä päätöksiä niiden puolesta, vaan toimia verkostojen välisen yhteistyön mahdollistajana. Koordinointi voi tapahtua koordinaattorin, koordinointiryhmän tai muun maakunnallisen ”huolenpitäjän” toimesta ja koordinoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia työryhmiä. Maakunnan tehtävänä on varmistaa, että verkostokokonaisuuden koordinointi toimii. Suosituksessa kuvataan tämän koordinointitehtävän keskeiset periaatteet ja maakunnat voivat järjestää koordinoinnin näiden periaatteiden puitteissa joustavasti alueellisten tarpeiden mukaisesti.

1.4.4 Kunnan rooli

Kunnat ovat mukana maakunnan koordinoimassa työelämän kehittämisen verkostokokonaisuudessa. On huolehdittava, että työikäisten terveydenedistäminen ja hyvinvointitoiminta sekä työelämän kehittäminen nivoutuvat yhteen maakuntien ja kuntien välisessä yhteistyössä. Kunnan tehtäviin tulee jatkossa kuulumaan terveydenedistäminen ja hyvinvointitoiminta. Tätä toimintaa kunnassa tulee jatkossa koordinoimaan THL:n suosituksen mukaan hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen koordinaattori. Kuntien ja maakunnan välinen työnjako työelämän kehittämiseen liittyvissä asioissa on vielä muutoksessa ja osin hahmottomaton. Kehittämistyössä tarvitaan kuntien ja maakuntien rajat ylittävää jatkuvaa yhteistyötä.

1.4.5 Verkostokokonaisuudessa mukana olevat toimijat ja toimijoiden roolit

Verkostokokonaisuuteen toivotetaan avoimesti tervetulleeksi **kaikki toimijat ja verkostot**. Verkostokokonaisuuden muodostamista tuetaan kannustamalla toimijoita ja verkostoja kutsumaan verkostokokonaisuuteen mukaan omia kumppaneitaan ja verkostojaan. Mukana ovat esimerkiksi työelämän kehittäjät, palveluiden tuottajat ja hankkijat, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot, kunnat ja niiden hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen koordinaattorit, työntekijä- ja työnantajajärjestöt sekä erilaiset työpaikat ja eri tilanteissa olevat työntekijät. Verkosto ei ole vain työllisiä varten, vaan myös työttömiä ja muita aktiivisen työelämän ulkopuolella olevia varten, joilla kuitenkin voi olla työelämän kehittämiseen liittyviä tarpeita tai osaamisia. Toimijuus voi olla yksilöllä, asiantuntijoilla, organisaatioilla tai yksilöiden ja organisaatioiden muodostamilla verkostoilla.

Toimijat ja verkostot toimivat kokonaisuudessa mahdollisimman vapaasti. Toimijoiden ja verkostojen rooleja maakunnallisessa verkostokokonaisuudessa ei rajoiteta eikä määritellä niiden puolesta, vaan toimijat ja verkostot ovat vapaita muodostamaan oman roolinsa, vastuunsa ja toimintatapansa osana kokonaisuutta.

Koska verkostokokonaisuus on monimuotoinen ja siihen liittyminen on vapaata, kokonaisuudesta voi muodostua monimutkainen ja vaikeastikin hahmotettava kokonaisuus. Jotta kokonaisuus pysyisi koossa ja toimijoiden olisi mahdollista löytää oma roolinsa verkostossa, pyritään laatimaan verkostokartta. Verkostokarttaa ylläpidetään jatkuvasti ja kokonaisuudesta pyritään yhdessä hahmottamaan teemoja ja konkreettisia toiminnan alueita, joiden puitteissa voidaan muodostaa teemaverkostoja, työryhmiä ja vastaavia osakokonaisuuksia tarpeiden mukaan.

1.5 VERKOSTOTYÖN EDELLYTYKSET

Toimivan verkostotyön edellytyksiä ovat luottamus, avoimuus, sitoutuminen, yhteiset tavoitteet ja joustavuus. Verkostotyössä edetään tehokkaasti koordinoiden, mutta samalla riittävän pienin askelin, jotta nämä verkostotyön edellytykset ehtivät rakentua ja juurtua.

Verkostojen kokonaisuuden rakentaminen perustuu **luottamukseen**. Luottamusta rakennetaan yhteiseen tekemiseen toimijoiden ja verkostojen välillä. Verkostoissa vahvistetaan ymmärrystä luottamuksesta verkostotyön keskeisenä perustana. Luottamukseen kuuluu aito toisten kuunteleminen ja avoin päätöksenteko. Kaikkien on voitava luottaa siihen, että omat tarpeet ja myös osaaminen tulevat huomioiduksi yhteistyössä ja yhteisiin asioihin liittyvässä päätöksenteossa. Luottamukseen sisältyy myös luottamus winwin- tulevaisuuteen ilman pelkoa siitä, että yhteiseen ongelmanratkaisuun osallistuminen vie pohjaa toimijan omalta toiminnalta.

Verkostoyhteistyön edellytyksenä on luottamuksen lisäksi **avoimuus**. Avoimuus tarkoittaa:

- Aitoa kuulluksi tulemista ja päätöksentekoa: toimijoita ja verkostoja kuunnellaan aidosti yhteistyössä ja päätöksenteossa. Toimijoiden tarpeet ja osaaminen huomioidaan. Palaute otetaan vakavasti ja siihen reagoidaan.
- Joustavuutta uusille toimijoille ja uusissa tilanteissa: uudet toimijat ja verkostot otetaan mukaan kokonaisuuteen avoimesti ja joustavasti.
- Avointa osallisuutta: toimintaa ja päätöksiä tehdään yhdessä osallistavasti ja riittävän pienin askelin niin, että kaikki voivat halutessaan pysyä mukana toiminnassa ja päätöksenteossa.
- Avoimia rajanylityksiä: mahdollistetaan maantieteellisten ja muiden yhteistyörajojen ylittäminen niin, että yhteistyötä voi syntyä vapaasti esimerkiksi maakuntarajat ylittäen. Mahdollistetaan se, että asiat, tarpeet ja osaaminen yhdistävät toimijoita ja hyvät tyypit voivat löytää toisensa ilman siilorajoja.
- Avointa tiedonvälitystä: tieto on saatavilla kaikille avoimesti ja yhtäläisesti. Tiedonvaihdon tukena hyödynnetään tieto- ja viestintäalustoja, jotka mahdollistavat kaikkien osallisuuden yhteiseen tietoon.

Toimiva yhteistyö perustuu myös hyvään yhteistyön fiilikseen ja yhteistyön voimaan. Yhteistyön voima rakentuu keskinäistä synergiaa vahvistavalle myönteiselle kehälle: synergia kannustaa yhteistyöhön ja yhteistyö puolestaan vahvistaa synergiaa, ja niin edelleen.

Hyvällä verkostotyöllä on selvät ja aikataulutetut tavoitteet, joiden toteuttamiseen sitoudutaan ja joiden toteutumista seurataan yhdessä. Yhteisten tavoitteiden on perustuttava yhteiseen ymmärrykseen siitä, minkä asian puitteissa tehdään yhteistyötä, mikä on toiminnan muodostama kokonaisuus ja mihin laajempaan päämäärään yhdessä pyritään. Yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen perustuvat toimijoiden **sitoutumiseen**. Verkostossa tuetaan osallistujien (organisaatioiden ja ihmisten) omaa motivaatiota ja sitoutumista sekä pyritään siihen, että verkostossa on riittävä määrä konkreettiseen toimintaan sitoutuneita toimijoita.

Verkostokokonaisuutta ei pyritä hallitsemaan tietynlaisena eikä sitä pyritä ohjaamaan tietynlaiseksi, vaan sen toiminta pyritään pitämään joustavana. Tavoitteena on:

Auttaa toimijoita ja verkostoja ymmärtämään verkostokokonaisuutta dynaamisena ja elävänä kokonaisuutena, joka muuttuu jatkuvasti toimijoiden ja verkostojen tarpeiden, päätösten ja arjessa kiinni olevan toiminnan myötä.

Tukea toimijoiden ja verkostojen kykyä löytää paikkansa ja toimia tässä kokonaisuudessa joustavasti ja itsenäisesti.

1.6 VERKOSTOKOKONAISUUDEN TOIMIVUUDEN MAHDOLLISTAMINEN

1.6.1 Osallistaminen ja joukkoistaminen sekä tapahtumat ja tilaisuudet

Verkostokokonaisuudessa tuetaan toimijoiden osallisuutta ja toimintaa **joukkoistetaan**:

- Toimijoita ja verkostoja aktivoidaan osallistumaan verkostoyhteistyöhön
- Toimijoiden ja verkostojen keskinäisiä kohtaamisia ja keskusteluja mahdollistetaan ja edistetään.
- Tahtotilaa, tavoitteita ja kehittämiskohteita muodostetaan yhdessä.
- Osallisuutta, avoimuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia verkostokokonaisuuteen liittyvässä päätöksenteossa ja toiminnassa tuetaan.
 - » Edistetään toimijoiden mahdollisuutta pysyä ajan tasalla siitä, mitä verkostokokonaisuudessa on meneillään sekä milloin ja minkälaisia päätöksiä ollaan tekemässä.
 - » Viestinnässä pyritään selkokielisyyteen
- Yhteistyön konkreettisuutta edistetään tukemalla pienin askelin etenevää, kokeilevaa toimintaa.
- Onnistumisia ja epäonnistumisia arvioidaan yhdessä.
- Toimintaa joukkoistetaan mahdollistamalla hajautettu yhteinen tavoitteellinen toiminta ja ongelmanratkaisu hyödyntämällä erityisesti sähköisiä alustoja.

Toimijoita ja verkostoja osallistetaan tapahtumissa ja tilaisuuksissa niin, että toimijoilla ja verkostoilla on luontevia mahdollisuuksia kohdata toisiaan työelämän kehittämiseen liittyvissä asioissa. Tapahtumissa ja tilaisuuksissa:

- *Jaetaan tietoa:* järjestetään tietoisukuja, levitetään tietoa hyvistä käytännöistä ja viestitään sekä onnistuneista että epäonnistuneista hankkeista yhteisen oppimisen tueksi.
- *Tuetaan yhteistyötä:* saatetaan yhteen toimijoita, mahdollistetaan hankkeiden yhteiskehittely, tuetaan toimijoiden yhteistä hankintaa sekä edistetään verkostokokonaisuutta tukevan yhteisymmärryksen, jaettujen tavoitteiden sekä yhteisten toimenpiteiden ja päätösten valmistelua.

1.6.2 Päätöksenteko

Päätöksenteko **perustuu avoimuuteen sekä osallistavaan toimintatapaan**, jolla tuetaan yhteistä päätösten tekemistä. Toimijoiden ja verkostojen kuulluksi tuleminen varmistetaan. Pää-

töksenteko viedään paikallistasolla mahdollisimman lähelle toimijoita siten, että toimijat voivat tehdä itseään koskevia päätöksiä mahdollisimman autonomisesti.

Verkostojen kanssa yhdessä voidaan päättää päätöksenteon rakenteista, joilla päätöksentekoa tehostetaan (voidaan esimerkiksi perustaa asiantuntijaryhmiä, joille annetaan valtuuksia tehdä päätöksiä muiden puolesta). Samalla päätöksenteossa tuetaan kykyä tehdä rohkeita ja innovatiivisia päätöksiä. Päätöksenteon periaatteet kirjataan maakunnan verkostokokonaisuuden toimintatapoihin.

Päätöksenteossa pyritään varmistamaan, että päätöksenteko **perustuu tutkittuun tietoon ja hyviin käytäntöihin**. Tämän edistämiseksi pyritään varmistamaan, että päätöksentekoon osallistuvilla (maakuntien poliittinen päättäjätaso, verkostojen edustajat, ruohonjuuritaso) on käytössään riittävä tuntemus ja ymmärrys päätettävistä asioista, kuten esimerkiksi työterveydestä ja -suojelusta, työhyvinvoinnista, tuottavuuden ja kilpailukyvyn tekijöistä, työelämän laadusta sekä yritystoiminnan lähtökohdista.

Päätöksenteon **tueksi muodostetaan koordinoitu asiantuntijaryhmä tai -verkosto**, jossa on työelämän asiantuntijoita, esimerkiksi tutkijoita, työterveyshuollon, työeläkevakuuttamisen ja työntekijöiden sekä yritysten ja yrittäjien edustajia. Asiantuntijoiden tukea käytetään jatkuvasti ja päätöksentekoa valmistellaan etukäteen verkostomaisesti koko kehittämisprosessin aikana hyvissä ajoin ennen varsinaista päätöksentekovaihetta.

1.6.3 Viestintä ja tiedonkulku

Maakunnan tulisi vastata siitä, että maakunnan olemassa olevat viestintäalustat mahdollistavat hyvän, verkostomaisen viestinnän. Viestintäalustat kokoavat yhteen työelämän kehittämiseen liittyvät asiat, toimijat ja verkostot. Viestintäalustojen avulla mahdollistetaan ja tuetaan viestintää:

- *Vertikaalisesti* ylhäältä alas (esimerkiksi maakuntastrategiasta ja maakunnallisesta päätöksenteosta viestiminen toimijoille) ja alhaalta ylös (toimijoiden viestien kulkeminen maakunnalliseen päätöksentekoon).
- *Horizontaalisesti* toimijoiden välillä (toimijoiden vapaa, autonominen viestintä keskenään). Viestintäalustat kokoavat yhteen jo käytössä olevat tavat viestiä, kuten Twitter, Facebook sekä erilaiset yhteistyöalustat. Viestintäalustat sisältävät myös toiminnallisuuden, joka auttaa toimijoita löytämään reaaliajassa toisensa toimijalähtöisesti kysynnän (tarpeet) ja tarjonnan (osaaminen, resurssit) perusteella.
- *Tiedon levittämiseksi* siten, että toimijat ja verkostot saavat tehokkaasti käyttöönsä tietoa hyvistä käytännöistä ja tutkimuksista.
- *Rajat ylittäen*: viestintäalustat toimivat maakunnallisesti, mutta digitalisaation myötä viestintä on rajat ylittävää. Maakunnalliset viestintäalustat on tiiviissä yhteydessä muiden maakuntien viestintäalustoihin sekä valtakunnallisiin alustoihin ja niiden kehittämisessä huomioidaan kansallinen palveluarkkitehtuuri (Kapahanke).

Viestinnän koordinoimiseksi maakunta järjestää pysyvät rakenteet linkitettyinä muuhun maakunnan viestinnän kokonaisuuteen. Viestinnän tueksi perustetaan työelämäteeman ja viestinnän

asiantuntemusta omaava maakunnallinen työryhmä tai työryhmiä, joiden tehtävänä on kehittää viestintää sekä järjestää tapahtumia ja tilaisuuksia. Viestinnässä kokeillaan ja kehitetään jatkuvasti uusia digitaalisia ja muita viestintäratkaisuja – viestintä on jatkuvassa muutoksessa myös tulevaisuudessa.

1.6.4 Koordinointi

Verkostokokonaisuuden koordinoinnin tulisi olla dynaamista, avointa ja sen tavoitteena tulee olla työelämän kehittämisen kohtaamisen, joukkoistamisen, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen. Koordinointiin osallistetaan myös työpaikkojen ja yritysten toimijoita sekä työnantajia ja työntekijöitä.

Koordinointiryhmällä on vaihtuva **puheenjohtaja**, joka edustaa työpaikkojen intressiä; puheenjohtajan rooli ei ole edustuksellinen eikä siihen nimitetä, vaan puheenjohtajan tehtävä perustuu kutsumukseen, tahtoon palvella työpaikkojen ja työntekijöiden sekä verkostokokonaisuuden intressiä laajasti. Koordinoinnin tukena on **koordinaattori** (”verkostoveturi” tai ”huolenpitäjä”), jonka tehtävänä pitää huolta verkostotyön tukemisesta ja mahdollistamisesta.

Maakunta järjestää koordinaattorin verkostokokonaisuuden tueksi ja vastaa siitä, että koordinoinnilla on jatkuvuutta ja riittävä mandaatti tukea verkostotyötä ja että koordinaattorilla on suorat yhteydet maakunnalliseen päätöksentekoon. Koordinoinnissa voidaan hyödyntää tukena erilaisia työryhmiä.

Koordinoinnin tehtävänä on mahdollistaa, että:

- Työelämäteeman eri ulottuvuudet ovat laajasti mukana verkostokokonaisuudessa, verkostotyön edellytyksiä rakennetaan ja verkostokokonaisuuden kehittymistä arvioidaan ja edistetään kokonaisvaltaisesti
- Alueella on yhteinen, jatkuvasti päivittyvä kokonaiskuva alueen verkostoista ja verkostotyöstä sekä työelämän trendeistä ja kehitysnäkymistä. Tarvitaan esimerkiksi kompleksisuuden visualisointia ja verkostojen kuvaamista eri näkökulmista, kuten palveluiden, asiakastarpeiden, toimijoiden osaamisen näkökulmasta.
- Viestintä, yhteydet ja tiedonkulku alueella toimivien verkostojen ja toimijoiden välillä toimivat ja tarvittavat tieto- ja viestintäalustat ovat verkostojen käytettävissä.
- Verkostoilla on hyvä kaksisuuntainen yhteys maakuntastrategiaan, maakuntaohjelmaan ja maakunnalliseen päätöksentekoon siten, että verkostojen osallisuus maakunnallisessa päätöksenteossa toteutuu ja viestit maakunnallisista päätöksistä, strategioista ja ohjelmista välittyvät verkostoille tehokkaasti.
- Yhteydet muiden maakuntien koordinaattoreihin, valtakunnallisen verkostokokonaisuuden koordinaattoriin sekä valtakunnallisiin tieto- ja viestintäalustoihin toimivat.
- Alueen omaleimaisuus, paikallinen kulttuuri ja maakunnallinen identiteetti toimivat verkostojen vahvuutena. Huomioidaan maantieteelliset reunaehdot ja esimerkiksi alueiden yrityskanta ja työllisyyden erityispiirteet.

1.6.5 Seuranta ja arviointi

Verkostokokonaisuuden kehittymistä seurataan ja arvioidaan pyrkien jatkuvaan kehittämiseen. Toimijoiden ja verkostojen muodostama kokonaisuus ei ole pelkästään yhteistyöverkosto, vaan myös oppimisverkosto, jossa pyritään jatkuvasti kehittämään yhteistä kykyä:

- Kerätä ja kuunnella palautetta toimijoilta ja verkostoilta
- Arvioida saatua palautetta sekä verkostokokonaisuuden ja koordinoinnin toimintaa yhdessä
- Oppia palautteesta ja toiminnan tuloksista (niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin)
- Muuttaa toimintaa arvioinnista opitun perusteella
- Löytää uusia toiminnan suuntia dynaamisesti ulkoisten tilanteiden muuttuessa

Oppimista tuetaan muutoksen tukiprosesseilla sekä kannustamalla rohkeisiin kokeiluihin ja pilotteihin maakunnallisesti, mutta myös maakuntarajat ja erilaiset siilojen rajat ylittäen.

1.6.6 Resurssit

Maakunta vastaa verkostokokonaisuuden tukemiseen ja mahdollistamiseen tarvittavista henkilö- ja rahoitusresursseista. Henkilö- ja rahoitusresursseja tarvitaan erityisesti viestinnän tukemiseen (viestintäalustan kehittäminen ja ylläpitäminen, tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen) sekä tehokkaan koordinoinnin varmistamiseen. Maakunta vastaa siitä, että erityisesti koordinointi- ja viestintärakenteissa on jatkuvuutta – toiminta ei voi perustua hankeperusteisuuteen eikä pelkkään talkootyöhön. Mikäli nykyiset työelämän kehittämiseen liittyvät rahoituskanavat ja henkilöstöresurssit suunnataan nykyistä selvemmin verkostokokonaisuuden koordinointia ja viestintää tukevaksi, merkittäviä lisäpanostuksia ei välttämättä vaadita.

2 Valmisteluprosessin työryhmä ja ohjausryhmä

TYÖRYHMÄ

- **Lerssi-Uskelin Jaana**, Työterveyslaitos, TyhyverkostoX-hanke
- **Järvinen Riikka**, Hämeen ELY-keskus, Työelämä 2020 -hankkeen Hämeen alueverkosto
- **Niemi Sari**, Lahden ammattikorkeakoulu, Hyvän työelämän ääni –hanke
- **Järvensivu Timo**, nommoC seugolaiD osk, TyhyverkostoX-hanke
- **Törhönen Tuula**, Työterveyslaitos, TyhyverkostoX-hanke

OHJAUSRYHMÄ

- **Alanko Tommi**, Työterveyslaitos
- **Eskola Sari**, työ- ja elinkeinoministeriö
- **Haukka Juha**, Hämeen Yrittäjät
- **Hertsu Juha**, Päijät-Hämeen liitto
- **Järvensivu Timo**, TyhyverkostoX-hanke (työryhmän jäsen)
- **Järvinen Riikka**, Hämeen ELY-keskus (työryhmän jäsen)
- **Kantolahti Tarja**, sosiaali- ja terveysministeriö
- **Karlsson Ulla-Jill**, opetus- ja kulttuuriministeriö, ELO-verkosto
- **Kettunen Oili**, Hämeen alueen Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston yhteyshenkilö
- **Kiiskinen Kirsi**, Kymenlaakson alueen Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston yhteyshenkilö
- **Kyllönen Tarja**, Etelä-Savon alueen Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston yhteyshenkilö
- **Lehesvuori Minna**, Etelä-Savon alueen Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston yhteyshenkilö
- **Leminen Ari-Pekka**, työ- ja elinkeinoministeriö
- **Lerssi-Uskelin Jaana**, Työterveyslaitos, TyhyverkostoX-hanke (työryhmän jäsen)
- **Lipsanen Matti**, Hämeen Liitto
- **Niemi Sari**, Lahden ammattikorkeakoulu, Hyvän työelämän ääni –hanke (työryhmän jäsen)
- **Pellinen Seppo**, Etelä-Karjalan alueen Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston yhteyshenkilö
- **Raatikainen Tea**, Kaakkois-Suomen ELY-keskus
- **Sillanpää Pekka**, Etelä-Savon ELY-keskus
- **Törhönen Tuula**, Työterveyslaitos, TyhyverkostoX-hanke (työryhmän jäsen)
- **Venäläinen Miikka**, Päijät-Hämeen Yrittäjät

Työelämän laajan kokonaisuuden kehittäminen vaatii joustavuuteen ja avoimuuteen sekä keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa verkostoitumista ja verkostojen välistä yhteistyötä. Julkaisussa esiteltävät suositukset on tarkoitettu tukemaan työelämän kehittämisessä mukana olevien verkostojen toimintaa ja yhteistyötä, verkostojen parempaa hyödynnettävyyttä sekä niiden pysyvämmän rakenteen kehittämistä. Maakunta- ja sote-valmistelutyössä sekä työelämän kehittämisessä mukana olevat voivat hyödyntää suosituksia.

